

Tres maneras en que nuestro cerebro socava nuestra capacidad de ser un buen líder

por Cian McEnroe y David Rock

Julio 25, 2023



Orla/Getty Images

Resumen. Para tener éxito, los investigadores del Instituto de Neuroliderazgo han descubierto que debemos sobresalir en tres ámbitos principales del gran liderazgo: centrarse en el futuro, ser bueno con las personas y ser capaces de obtener resultados. Sin embargo, a medida que nos desarrollamos como líderes, nuestro cerebro evoluciona de manera que desafía nuestra capacidad de sobresalir en estas áreas. El equipo analizó docenas de programas de desarrollo de liderazgo utilizados por organizaciones más grandes y descubrió que a menudo no capacitan

a los líderes en los tres dominios. La buena noticia es que se nos puede enseñar a combatir estas tendencias una vez que entendamos por qué nuestro cerebro nos lucha. **cerrar**

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

[Read in English](#)

Robin, una perenne triunfadora, acaba de ascender a su primer puesto de liderazgo. Pero sus primeros meses en el trabajo han sido más duros de lo esperado: sus colegas ya no bromean con ella, se mueve en diferentes direcciones y apaga incendios constantemente. Cuando una de sus mejores jugadoras se va repentinamente en busca de otra oportunidad, Robin se da cuenta de que su equipo no tiene recursos suficientes. La presión pasa factura y Robin empieza a temer los lunes por la mañana. ¿Tal vez simplemente no estaba hecha para ser líder?

La historia de Robin es conocida. Sesenta por ciento de los nuevos gerentes que fracasan en los primeros 24 meses. Y esto no es solo un tema para los nuevos directivos: Del 50 al 70% de los nuevos ejecutivos también fracasan en los primeros 18 meses.

Para tener éxito, nuestra investigación en el Instituto de Neuroliderazgo ha descubierto que debemos sobresalir en tres ámbitos principales del gran liderazgo: centrarse en el futuro, ser bueno con las personas y ser capaces de obtener resultados. Sin embargo, a medida que nos desarrollamos como líderes, nuestro cerebro evoluciona de manera que desafía nuestra capacidad de sobresalir en estas áreas. Analizamos docenas de programas de desarrollo de liderazgo utilizados por organizaciones más grandes y descubrimos que a menudo no capacitan a los líderes en los tres

dominios. La buena noticia es que se nos puede enseñar a combatir estas tendencias una vez que entendamos por qué nuestro cerebro nos lucha.

Céntrese en el futuro

En lugar de limitarse a hacer el trabajo de hoy, los líderes deben analizar constantemente lo que viene después y asegurarse de que sus equipos están preparados. Esto está en desacuerdo con la forma en que nuestro cerebro evolucionó para valorar el futuro inmediato y a corto plazo. De hecho, en un estudio, 27% de los estadounidenses dicen que rara vez o nunca piensan en lo que podría suceder dentro de cinco años. Eso es preocupante porque anticipar cosas como las tendencias del sector, los requisitos de habilidades futuros y las necesidades de los clientes es fundamental para el éxito de un líder.

Según un consultor de gestión Elliott Jaques, cuanto más alto llegue en una organización, más lejos tendrá que pensar. Si bien un gerente directo puede tener que mantener un plan para un trimestre, el CEO tiene que pensar en la situación de la empresa dentro de 10 años. Jacques llamó a este concepto «lapso de tiempo».

El desafío, por supuesto, es que pensar en el futuro es difícil en el mejor de los casos. Cuanto más piense la gente, más difícil será darse cuenta de las señales silenciosas que pueden proporcionar información sobre los posibles futuros. Nuestros cerebros también tienen que luchar sesgo de distancia, lo que nos hace priorizar las ideas y decisiones más cerca en el tiempo que las cosas más adelante en el futuro. Es más, solo el 16% de los programas de liderazgo ejecutivo que estudiamos tienen resultados dedicados a pensar en el futuro, y las cifras son aún más bajas en los programas de liderazgo de nivel medio y primerizo, con un 4% y un 6%, respectivamente.

Afortunadamente, las investigaciones sugieren que el hábito de pensar y predecir el futuro es un aprendible habilidad, y es una de las muchas habilidades cognitivas que los líderes pueden y deben aprender como parte de la formación de liderazgo. Una forma de empezar es bloquear el tiempo cada mes y trazar un «estado futuro» en el que le gustaría que estuviera su equipo dentro de tres a seis meses. Con esa visión, trabaje al revés para determinar lo que tendría que hacer para que su equipo llegara a ese destino en los próximos seis meses.

Su gente lo es todo

Los líderes son malabaristas, y las cosas con las que hacen malabares suelen estar en desacuerdo. Tomemos, por ejemplo, la responsabilidad general de los líderes: ofrecer una estrategia empresarial que genere resultados exitosos. Sin embargo, también deben ser buenos para conectar con su gente y motivarla.

Estas dos tareas suelen estar en desacuerdo porque las personas suelen ascender a puestos de liderazgo por su competencia técnica, no personalidad. El neurocientífico social Matthew Lieberman señala que un líder que es a la vez técnicamente competente y muy agradable es una especie de unicornio. Hace referencia a un estudio en el que un líder que se consideraba centrado en los resultados, que combina una gran capacidad analítica con una motivación intensa para avanzar y resolver problemas, solo tenía un 14% de probabilidades de ser visto como un gran líder. Si un líder era fuerte solo con las habilidades sociales (atributos como la comunicación y la empatía), se le veía como un gran líder aún menos, solo un 12%.

Sin embargo, para los líderes que fueron fuertes en ambos resultados y habilidades sociales, la probabilidad de que lo vean como un gran líder se disparó hasta el 72%.

Entonces, ¿cuántos de esos unicornios hay? Uno de nosotros (David), junto con Tricia Naddaff, directora ejecutiva de Management Research Group, analizado datos de miles de empleados en los que las personas calificaron a sus jefes según el enfoque en los objetivos y en las personas. Menos del 1% de los líderes recibieron una calificación alta en ambos.

Resulta que hay una razón neurológica para ello. Estudios de neuroimagen han demostrado que existe un efecto balancín en los distintos centros cerebrales responsables de la concentración de los objetivos y de la concentración de las personas: cuando uno marca hacia arriba, el otro disminuye. Es más, investigación demuestra que a medida que aumenta el poder de una persona, la red cerebral centrada en los objetivos pasa a ser dominante. Este proceso es adaptativo porque para tomar decisiones efectivas como líder, a menudo hay que desvincularse de las necesidades de cada individuo y verlas más como piezas de ajedrez que como seres humanos.

La clave es lograr el equilibrio adecuado entre el objetivo y la concentración en las personas. Pero según nuestro estudio, solo el 58% de los programas de liderazgo ejecutivo se centran en los resultados de las personas, y el 64% y el 51% en los líderes de nivel medio y primerizo, respectivamente. Sabiendo esto, los líderes pueden cultivar el equilibrio adecuado si son más intencionales a la hora de enviar las señales a los empleados de que los cuidan.

Obtenga resultados realistas

Uno de los mayores acertijos del liderazgo es la forma en que nuestro cerebro percibe el poder. Como las personas se perciben a sí mismas para ser más poderosos, tienden a ser más optimistas. Esto a menudo lleva a objetivos poco realistas y a expectativas

exageradas, lo que puede provocar una desconexión entre los líderes y sus subordinados directos, que son quienes hacen el trabajo pesado.

El resultado es que los líderes se convierten en más» centrado en la visión» y se preocupa menos por los detalles. Tener una sensación de poder activa nuestro cerebro de manera positiva y hace que nos sintamos bien de la misma manera que lo hace ganar dinero o recibir una recompensa. Tan pronto como el cerebro se activa de esta manera, busca activar más de esas recompensas dirigiendo nuestro comportamiento a actividades que recompensen el poder, como pensar en el panorama general o perseguir metas, en lugar de centrarse en los detalles.

La buena noticia es que al entender la tendencia del cerebro a centrarse menos en los detalles y ser más visionario, puede contrarrestar los impulsos buscando otras perspectivas para mantenerse realista con respecto al presente y establecer más objetivos centrados en las personas que están vinculados al bienestar de los demás. Por ejemplo, si se embarca en un nuevo proyecto y cree que deberían tardar tres semanas en completarse, pida la perspectiva de otras personas que ejecutarán las tareas del día a día para garantizar la alineación en el tiempo que se tarda en entregar un producto de calidad y, luego, esté dispuesto a cambiar su calendario, si es posible.

Por suerte para Robin, su empresa invirtió en un programa de liderazgo bien diseñado que equilibraba las tres capacidades desafiantes. Durante los siguientes seis meses, adquirió conocimientos que le permitieron entender mejor qué es lo que motiva a su equipo y, al mismo tiempo, aprender a pensar en el futuro y a equilibrar varios aspectos del liderazgo con las exigencias tácticas del día a día. Aunque el cerebro no esté

diseñado de forma natural para el liderazgo, con la formación y la formación de hábitos adecuados con base científica, los líderes de todos los niveles pueden superar ese duro lunes y más allá.

Cian McEnroe is a consultant at the NeuroLeadership Institute based in North Bondi, New South Wales.

DR

David Rock is cofounder of the Neuroleadership Institute and author of *Your Brain at Work*.

Recommended For You

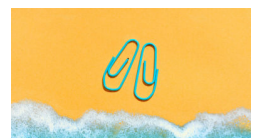
PODCAST
Megan Rapinoe on Team-First Leadership



Digital Skills Provide a Development Path for Sub-Saharan Africa



How Taking a Vacation Improves Your Well-Being



Overcome Your Reluctance and Start Negotiating Your Salary

